

# Executive Summary

三方よし資本主義：日本発・倫理経営モデルの国際統合フレーム

## 1. 背景と問題意識

企業経営は今、倫理的価値観の置き方の転換点にある。

CSR・ESG・SDGs・Purpose・CSVなどの概念が乱立し、理念・戦略・制度・評価の役割が整理されないまま同列で扱われてきた。

その結果、

- 経営は理念先行型で空洞化する
- ESG 対応が形式化し疲弊する
- 戦略と制度が結びつかない
- 社会課題と収益構造が乖離する

という「実装断絶(Execution Gap)」が生まれている。

## 2. 解決アプローチ

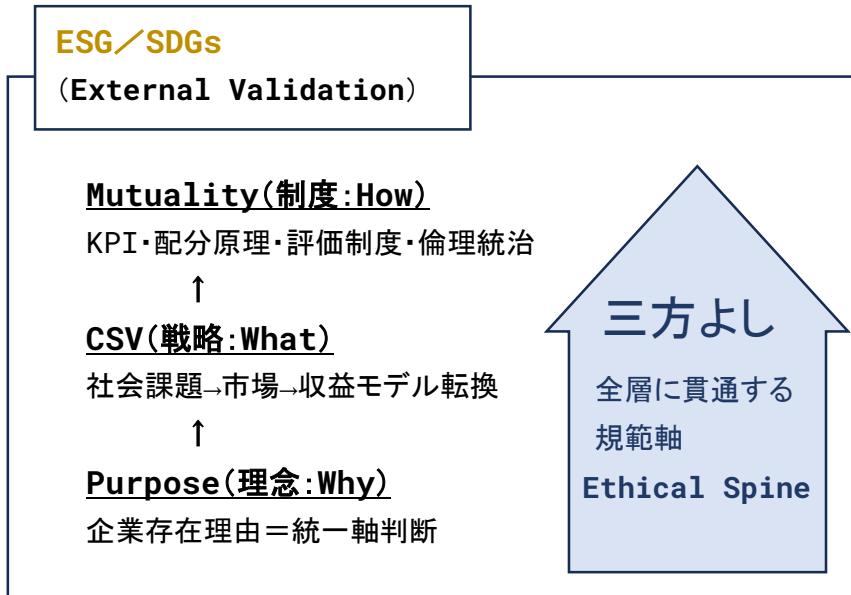
本提案は、日本の商人倫理である\*\*三方よし(売り手よし・買い手よし・世間よし)を、現代経営に適合した統合基本 OS(Ethical Spine:倫理中枢)\*\*として再構築し、国際的経営モデルである：

- Purpose(理念:Why)
- CSV(戦略:What)
- Mutuality(制度:How)

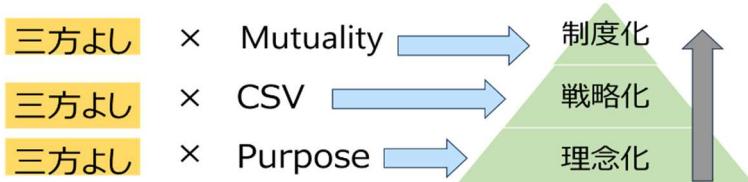
を階層構造で接続し統合する。

外側には ESG/SDGs を配置して、外部信頼性と透明性の検証枠とする。

### 3. 統合フレームワーク(構造モデル)



三層統合モデル



### 4. 値値と独自性

観点	従来モデル	三方よしとの統合モデル
倫理	CSR・理念宣言中心	行動 OS として制度化
戦略	ESG 対応型・付随型	CSV 型・価値共創起点
再現性	個人依存・属人的	制度化・評価可能
国際性	欧米思想中心	和×欧融合(文化発信型)
持続性	事例依存・偶発成功	構造成功・実装可能

## 5. 導入による成果(Expected Outcomes)

- ❖ 経営:事業モデルが社会性と収益性の両立型へ進化
  - ❖ 人材:Purpose 理解とエンゲージメント向上
  - ❖ 文化:判断基準の統一、倫理と利益の矛盾解消
  - ❖ 市場:新領域への参入、社会課題起点の成長機会創出
  - ❖ 信頼:ESG 認証・利害調整能力・ステークホルダー信頼性向上
- 

## 6. まとめ

「良いことをするから利益が生まれる」のではなく、  
「利益が出るモデルそのものが良い行為になる」経営。

これが本統合モデルにより実践可能となる、「三方よし資本主義」である。

それは日本の商業精神から生まれたが、  
Purpose × CSV × Mutuality × ESG/SDGs の体系化によって、  
国際プラットフォームとして成立し得る。

本モデルは企業に以下を提供する:

- 判断軸
- 戦略構造
- 制度設計原理
- 社会的信任

つまり、21世紀の企業経営に必要な“統合言語”である。

以上／伊藤忠商事株式会社 代表取締役副社長執行役員 CAO 小林文彦

---

### 参考とした文献（抜粋・代表）

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. "Creating Shared Value." Harvard Business Review, 2011.
- Economics of Mutuality (Oxford Saïd Business School) 関連刊行物
- Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL) "Enacting Purpose"関連ポート
- ドイツの哲学者 Markus Gabriel 「倫理資本主義(DOING GOOD -How Ethical Capitalism Can save Liberal Democracy-)」特に倫理資本主義について
- World Economic Forum "Davos Manifesto 2020"、Stakeholder Capitalism 関連
- 伊藤忠商事「企業理念・三方よし」関連社内・公開資料
- HBS ケース (Itochu 関連、CSV 実装事例) 等